



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PATRÍCIA GONÇALVES CORRÊA PEREIRA

**Gestão de compras em termos de planejamento, execução
e controle: estudo de caso das entidades nacionais
pertencentes ao Sistema Indústria**

Brasília – DF

2016

PATRÍCIA GONÇALVES CORRÊA PEREIRA

**Gestão de compras em termos de planejamento, execução
e controle: estudo de caso das entidades nacionais
pertencentes ao Sistema Indústria**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Doutora Patrícia
Guarnieri

Brasília – DF

2016

RESUMO

A logística de suprimentos vem se destacando e alcançando um patamar estratégico nas organizações, isso se justifica pelo fato dela ser necessária para o planejamento, execução e controle, desde a origem do produto/serviço até a entrega para a produção e operações. Neste sentido, a gestão de compras passou de processos operacionais e enrijecidos, para uma gestão estratégica, que faz interface com outras áreas, além de servir como base para tomada de decisões importantes para a organização como um todo. No presente estudo objetivou-se descrever o processo de gestão de compras das Entidades Nacionais do Sistema Indústria (CNI, SESI/DN, SENAI/DN e IEL/DN), desde o processo de planejamento, passando pela escolha do fornecedor, execução de compras e finalizando no controle dos processos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, descritiva, sendo o estudo de caso o procedimento técnico escolhido. Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: análise documental, observação direta e entrevistas. A partir das análises realizadas foi constatado que para o processo de planejamento de compras, a organização executa anualmente o Plano Anual de Compras, que consiste no levantamento estimado das compras a serem realizadas ao longo do ano. Quanto à escolha dos fornecedores o processo varia de acordo com o tipo de compras licitatórias. Para o processo de controle de compras, a organização demanda esforços para os processos de compras que são auditados pelos órgãos de controle federal, por meio do modelo *compliance* de gerenciamento. O estudo contribuiu para instigar a importância do gerenciamento de compras para as organizações por meio do modelo realizado pelas Entidades Nacionais do Sistema Indústria (CNI, SESI, SENAI e IEL) que podem servir como melhores práticas para federações de indústrias.

Palavras-chave: Logística de suprimentos. Gestão de Compras. Planejamento de Compras. Escolha de fornecedores. Execução de compras. Controle de compras.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1 - Processo logístico integrado.....	16
FIGURA 2 - Dinâmica de atuação em rede do Sistema Indústria	43
FIGURA 3 - Concepção da Unidade Corporativa das Entidades Nacionais do Sistema Indústria	44
FIGURA 4 - Organograma da Diretoria de Serviços Corporativos do Sistema Indústria	45
FIGURA 5 - Fluxo do processo de Planejamento e Orçamento para elaboração do Plano Anual de Compras	57
FIGURA 6 - Processo de escolha do fornecedor nas compras diretas do Sistema Indústria	60
FIGURA 7 - Avaliação do fornecedor no sistema de compras do Sistema Indústria.	63
FIGURA 8 - Organograma da Área de Compras.....	65
FIGURA 9 - Processo de solicitação de compras do Sistema Indústria	66
FIGURA 10 - Abordagem e impacto dos riscos de gestão.....	70
FIGURA 11 - Quadrantes de Riscos	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Critérios de decisão para seleção de fornecedores.....	19
QUADRO 2 - Centralização x Descentralização	22
QUADRO 3 - Modalidades de Licitação	26
QUADRO 4 - Compras x Licitações	32
QUADRO 5 - Perfil do comprador: Estágio de compras.....	34
QUADRO 6 - Características de um profissional de compras	35
QUADRO 7 - Missão e Visão das Entidades Nacionais do Sistema Indústria	41
QUADRO 8 - Caracterização dos participantes das entrevistas	46
QUADRO 9 - Descrição dos processos de planejamento de compras das Entidades Nacionais do Sistema Indústria.....	55
QUADRO 10 - Descrição do processo de seleção de fornecedores das entidades nacionais do Sistema Indústria	59
QUADRO 11 - Descrição do processo de execução de compras das entidades nacionais do Sistema Indústria	64
QUADRO 12 - Descrição do processo de controle dos processos de compras das entidades nacionais do Sistema Indústria	68
QUADRO 13 - Comparação dos processos de compras diretas e licitações das entidades nacionais do Sistema Indústria	74

À Deus por ser o guia da minha vida.

A minha família pelo amor e compreensão.

A minha orientadora Patrícia Guarnieri, pelo cuidado e dedicação.

Aos meus amigos pelo apoio e carinho.

SUMÁRIO

RESUMO.....	2
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS	3
LISTA DE QUADROS	4
SUMÁRIO.....	6
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Contextualização.....	8
1.2 Formulação do problema	10
1.3 Objetivo Geral	11
1.4 Objetivo Específico	11
1.5 Justificativa	11
1.6 Organização do trabalho.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Gestão da cadeia de suprimentos	14
2.2 Logística de suprimentos	15
2.3 Função de compras	17
2.4 Variáveis chaves de compra	18
2.5 Estrutura organizacional de Compras.....	20
2.5.1 Organização da Estrutura.....	20
2.5.2 Centralização e descentralização de compras	21
2.5.3 Apoio tecnológico na organização de compras	23
2.6 Compras públicas x Compras privadas.....	25
2.6.1 Compras Públicas.....	25
2.6.2 Compras Privadas	29
2.7 Perfil do comprador.....	32
2.8 Ética em compras	36

3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	38
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	38
3.2	Caracterização da organização	40
3.2.1	Modelo de Gestão	43
3.3	Participantes do estudo.....	45
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	47
3.5	Procedimento de coleta e análise dos dados.....	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	53
4.1	Categoria 1 - Descrição do processo de planejamento de compras do Sistema Indústria.....	55
4.2	Categoria 2 - Descrição do processo de seleção de fornecedores dos departamentos nacionais do Sistema Indústria.....	59
4.3	Categoria 3 – Descrição do processo de execução da compra das entidades nacionais do Sistema Indústria.....	64
4.4	Categoria 4: Descrição do controle dos processos de compras das entidades nacionais do Sistema Indústria.....	68
4.5	Categoria 5: Comparação entre os processos de compras direta e licitações das entidades nacionais do Sistema Indústria.....	73
4.6	Considerações finais.....	76
4.7	Limitações da Pesquisa	79
4.8	Sugestões para estudos futuros	79
4.9	Implicações Gerenciais	80
5	REFERÊNCIAS	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Diante de um contexto de elevada competitividade entre as organizações, onde as mudanças e as adaptações ao ambiente se tornam contínuas para atender as demandas do mercado e dos consumidores, a busca diária pela melhoria dos processos e de novas técnicas de gerenciamento se torna essencial para o alcance da excelência de gestão.

Segundo Ballou (2006), a fonte de vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade da empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente, e em segundo lugar, pela capacidade de operar em baixo custo e, portanto, com lucro maior. Para que as organizações possam ter resultados efetivos, é importante que elas possuam um modelo de gestão que esteja alinhado com as suas estratégias para atingir altos níveis desempenho e assim alcançar os seus objetivos.

Hoje em dia, um objetivo comum da grande maioria das organizações é a redução dos custos de operação para a alavancagem dos lucros, e para isso um bom gerenciamento dos processos que compõem a cadeia logística se torna essencial. Segundo Martins e Alt (2006), a logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor. A integração da logística com outras áreas funcionais permite que as empresas a desempenhem o total potencial de suas atividades que agregam valor, gerando vantagem competitiva significativa em relação a seus concorrentes (RICHARDSON, 1995).

Um dos subsistemas bases que permeia a cadeia logística e que se tornou extremamente estratégico no âmbito organizacional é o de logística de suprimentos,

que abrange o processamento de pedidos, a seleção e avaliação de fornecedores gestão de compras, transporte e armazenagem de matérias-primas até a empresa. Antigamente a área responsável pelo gerenciamento das compras era conhecida apenas por processos operacionais e enrijecidos, hoje a área de compras vai além, ela interage com outras áreas, por meio de recebimento e processamento de informações, além de alimentar outros departamentos com informações que servem de base para tomada de decisões importantes (MARTINS e ALT, 2001).

O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização (BALLOU, 2006).

Com o avanço da tecnologia e da maior agilidade dos processos das organizações, a área de compras vem se transformando e otimizando suas operações por meio de softwares que facilitam seu gerenciamento. Falar da área de compras não se limita apenas à solicitação e execução da compra, ela envolve também, negociação seleção de fornecedores, solicitação e aprovação dos pedidos de compra, recebimento e avaliação dos produtos, prestação de contas, dentre outros aspectos que demandam um controle e uma organização particular, facilitada por estes softwares principalmente quando lidamos com empresas de grande porte (LIMA, 2004).

A função de compras é um processo integrado ao planejamento estratégico da organização, de modo que as decisões são tomadas à luz da estratégia competitiva. As capacidades da função de compras estão bem alinhadas com os objetivos de negócios e, conseqüentemente, os de outras áreas funcionais envolvidas na formulação da estratégia de negócio. Hoje em dias as organizações buscam garantir esforços para que todas as áreas possam interagir com a área de compras de modo a gerar vantagem competitiva nas suas decisões e conseqüentemente nos seus resultados (ANDRADE, 2012).

Cada organização possui um modelo particular de gestão, de acordo com suas características, do seu tipo de negócio, se faz parte do setor público ou privado, se é de pequeno ou grande porte. Além disso, de acordo com suas características, cada empresa deve adequar seu gerenciamento e seus processos de acordo com os aspectos legais que regem as instituições do país. Lidar com a área de compras requer zelo, transparência e muita responsabilidade (BENITO, 2006).

O presente trabalho envolve a análise da gestão de compras das Entidades Nacionais do Sistema Indústria, instituição formada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) em termos de planejamento, execução e controle. Todas as entidades são dotadas de personalidade jurídica de direito privado que possui um gerenciamento particular.

O estudo se diferencia ao demonstrar como uma única instituição (Sistema Indústria) gerencia suas compras em termos de planejamento, execução e controle sob regimes privado e público. Isso ocorre tendo em vista que a empresa analisada é constituída por quatro diferentes entidades, destas, duas fazem parte do Sistema S (entidades paraestatais que colaboram com o estado por meio de seus negócios e que são submetidas à salutar fiscalização exercida pelo Tribunal de Contas da União, em decorrência de suas competências constitucionais e infraconstitucionais), tem o desafio de gerenciar quatro casas, com negócios diferentes e modos distintos de prestação de contas, de maneira unificada e centralizada em apenas um setor de compra.

1.2 Formulação do problema

Como ocorre a gestão de compras das entidades do Sistema Indústria em termos de planejamento, execução e controle, nas perspectivas de gestão de regime privado e regime público devido as particularidades de gestão da empresa?

1.3 Objetivo Geral

Analisar a gestão de compras das entidades do Sistema Indústria no que tange os processos de planejamento, execução e controle, observando as particularidades de gestão de suas Entidades por envolver questões de regime público e privado.

1.4 Objetivo Específico

- Descrever o processo de planejamento de compra das entidades do Sistema Indústria.
- Levantar como ocorre o processo de seleção dos fornecedores (seleção, critérios de seleção e decisor) das entidades do Sistema Indústria.
- Identificar como ocorre o processo de execução da compra das entidades do Sistema Indústria (etapas, processos, dificuldades e vantagens).
- Descrever o processo de controle de compra (como ocorre, quais as dificuldades e pontos positivos) das entidades do Sistema Indústria.
- Identificar as diferenças entre as compras públicas e privadas das entidades nacionais do Sistema Indústria.

1.5 Justificativa

Segundo Ballou (2006), a função de compras em uma organização é fundamental para gerar bons resultados, visto que normalmente os insumos comprados representam cerca de 40 a 60% dos custos dos insumos, além das atividades acessórias de acompanhamento de pedido e controle de qualidade. Com isso, ganhos considerados pequenos na função de compras têm grandes impactos financeiros nas organizações.

A importância das questões relacionadas à área de compras tem se mostrado cada vez mais significativa, desempenhando hoje um papel essencial para o alcance dos

objetivos estratégicos da organização, visto que a área de compras está envolvida, direta ou indiretamente, em diversos processos da empresa (GAITHER, 2001). Com isso, ultimamente, grandes empresas têm buscado reestruturar a área de compras, integrando-a com outras áreas, a fim de alinhar as suas operações com a estratégia corporativa (ALVAREZ, 2004).

Os moldes tradicionais do gerenciamento de compras com a presença de negociadores de preço há algum tempo já não oferece resultados que permitem um salto estratégico nos modelos de gestão das empresas e das áreas de compras como um todo. Com a globalização dos mercados, é fundamental que as empresas tenham consciência do poder das atividades de compra como um recurso estratégico para as organizações e não mais como um departamento operacional e de apoio às organizações (GODINHO e SENASPECH, 2006).

Segundo Studart (2007), poucas são as contribuições da literatura nacional com estudos conceituais e empíricos sobre a gestão de compras nas organizações. Além disso, poucos especificam e analisam o modelo de gestão de compras diante a natureza da organização, ou seja, do setor público e privado.

No Brasil, os principais estudos encontrados foram de Costa (1994), que compara os sistemas de compras públicas e privadas no Brasil, e um mais recente do mesmo autor, porém com pequenas atualizações de conteúdo. Os artigos internacionais encontrados comparam o modelo de gestão pública e privada como um todo, não restringindo a gestão de compras em si. O único artigo que compara os dois modelos foi o de Ansare e Modarress (1990), que foi utilizado como artigo base de Costa (1994).

A gestão no regime de compras pública de forma tradicional, que envolve o atendimento à legislação específica (Lei 8.666/93 e legislações correlatas) foi estudada por Barros (2001); Spricigo e Fonseca (2008); Carvalho (2012); Silveira *et al* (2012), dentre outros autores. No caso do regime privado, onde há particularidades e maior flexibilidade, foi estudada por Dallari (1993); Carr e Smeltzer (1997); Costa (2000); Corban (2012); Bertiol (2012).

Como é possível perceber, trabalhos que tratem da comparação entre compras públicas e privadas são escassos, ainda mais quando se trata dessa comparação em uma única empresa, como é o caso deste estudo.

Desta forma o estudo é relevante, pois retrata um modelo de gestão particular de uma empresa, que envolve questões de direito público e privado, devido à natureza das suas entidades administradas. A pesquisa se diferencia das demais, pois além de trazer referências importantes da gestão de compras, exemplifica com um estudo de caso único.

1.6 Organização do trabalho

O trabalho está organizado da seguinte forma: No capítulo 1 é apresentada a contextualização, formulação do problema de pesquisa, objetivo geral, objetivo específico, a justificativa e por fim, o modo como o trabalho foi organizado. O capítulo 2 é apresentado os principais conceitos atrelados ao estudo realizado, como logística de suprimentos, gestão da cadeia de suprimentos, função de compras, estrutura organizacional de compras, compras públicas x compras privadas, perfil do comprador e ética em compras. No capítulo 3 apresentam-se os métodos e técnicas de pesquisa utilizados para a realização do presente estudo.

As informações referentes ao tema do estudo representam insumos para o embasamento das análises das entrevistas, das observações diretas e das análises documentais, referentes a cada objetivo específico, as quais foram apresentadas no capítulo 4. Com isso, no último capítulo, foram apresentadas as considerações finais do estudo, as limitações, sugestões para estudos futuros e por fim, implicações gerenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da cadeia de suprimentos

A partir dos anos 90, com a redução das fronteiras geográficas, as organizações foram inseridas em uma realidade de crescimento e competitividade que demandou uma mudança de estratégias e soluções para acompanhar o mercado global de maneira veloz e flexível, ofertando produtos e serviços com maior qualidade e preços reduzidos (ROSA, 2007).

Neste contexto, de maior agilidade e eficiência das organizações, novos desafios passam a surgir na esfera gerencial. Um deles foi a necessidade da integração dos processos, não somente a integração interna da organização, mas também com seus fornecedores, distribuidores e clientes finais, que é buscada pelo conceito da Gestão da Cadeia de Suprimentos ou, no inglês, *Supply Chain Management* (CHRISTOPHER, 1997 apud GUARNIERI E HATAKEYAMA, 2010).

Wood e Zuffo (1998), afirmam que *Supply Chain Management* pode ser definido como um método desenvolvido que possa alinhar todas as atividades de produção de maneira sincronizada, com o objetivo de reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas.

Fleury (1999) representa a gestão da cadeia de suprimentos como uma maneira de integração dos diferentes fornecedores e atores do canal de distribuição a partir da gestão compartilhada dos processos-chave de negócios, desde o fornecedor inicial da matéria prima até o consumidor final.

Mentzer et al. (2001), define a cadeia de suprimentos como um conjunto de entidades (organizações ou indivíduos) que estão envolvidas diretamente nos fluxos

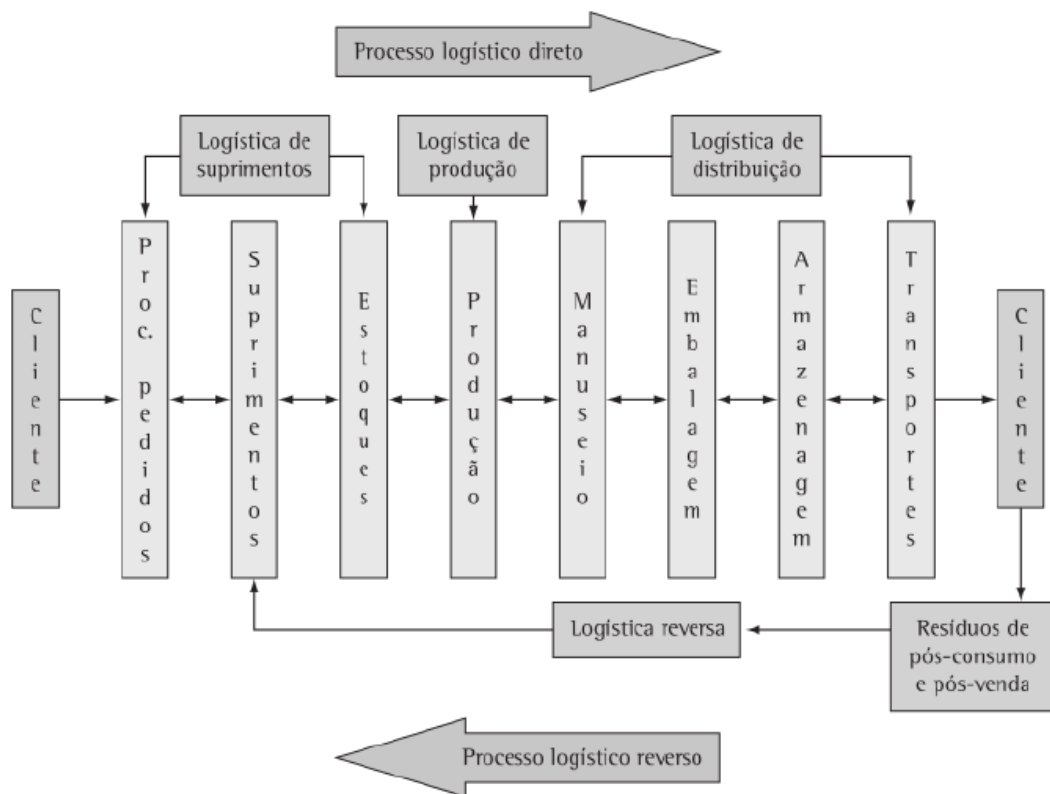
que permitem o desenvolvimento total de produtos, serviços, finanças e/ou informações da fonte fornecedora para o cliente final.

A gestão da cadeia de suprimentos se faz necessária em uma organização, pois a partir da integração entre os membros da cadeia, a organização produz relacionamentos mais sólidos, diminuindo os riscos individuais e melhorando na eficiência do processo logístico como um todo, eliminando perdas e esforços desnecessários (SCAVARDA e HAMACHER, 2001). Para isso, a coordenação de toda a cadeia, no que tange às parcerias entre compradores e fornecedores, se torna essencial (FIGUEIREDO e ARKADER, 1998).

Um dos principais pontos para a melhoria da cadeia de suprimentos, e consequentemente do desempenho de produção de bens e serviços de uma empresa, é em relação à integração da estratégia de suprimentos com a estratégia corporativa. Quando o setor de compras passa a monitorar o desempenho dos fornecedores, ele controla a confiabilidade de entrega, a qualidade dos produtos e a redução dos custos de aquisição, buscando uma melhor integração da cadeia de suprimentos (ANDRADE, 2012).

2.2 Logística de suprimentos

O gerenciamento dos processos logísticos das organizações, atualmente tem focado os seus esforços na integração de suas atividades e na troca de informações. O objetivo deste relacionamento é satisfazer os interesses do cliente final, o que deve ser observado em todas as etapas do processo logístico, desde o processo inicial de compra até as questões de logística reversa (GUARNIERI, 2006).



Fonte: Guarnieri e Hatakeyama (2010 pg 2)

FIGURA 1 - Processo logístico integrado

Segundo Guarnieri e Hatakeyama (2010), o processo logístico se inicia com a demanda do cliente para a logística de suprimentos, a qual é responsável por tratar das relações entre a empresa e seus fornecedores, com o objetivo de fornecer insumos para a produção e preparar o produto para a entrega final do cliente. Após o recebimento, o produto ainda pode ser reintegrado ao processo produtivo por meio da logística reversa (FIGURA 1).

Segundo Ballou (2006), a logística de suprimentos é o ramo da logística empresarial que trata dos fluxos de matéria prima e de produtos para a organização, sendo o objetivo da logística de suprimentos suprir às necessidades de materiais da operação da organização. O resultado eficiente que se espera da logística de suprimentos corresponde à coordenação da movimentação dos suprimentos com as exigências da operação.

A logística de suprimentos pode ser entendida como fonte de obtenção de materiais, produtos e serviços de fornecedores externos. O principal objetivo da logística de suprimentos é dar apoio à produção ou a revenda, proporcionando as atividades de compras em um tempo ótimo, ao menor custo (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

2.3 Função de compras

A função de compras é considerada tão antiga quanto a história do homem, iniciando-se quando primeira vez o homem permutou ou trocou uma de seus bens pela posse desejada de outro ser humano. Compras foi sempre uma função básica, mas com alta relevância na atividade e progresso do homem, quer num contexto pessoal quer em suas atividades organizadas (ENGLAND, 1973).

O termo “compra”, normalmente utilizado para definir a ação de aquisição de materiais e serviços, para serem posteriormente utilizados, define o ato de processar as aquisições e suprir a necessidade material e de serviço no momento adequado. A função compras requer planejamento, pesquisas e análises de fornecedores, acompanhamento dos pedidos de compra, inspeção de qualidade, dentre outros. Além disso, a área responsável por este processo requer uma interligação e coordenação de excelência entre os diversos departamentos da empresa (GONÇALVES, 2010).

Baily (1979) apresenta os objetivos de compra de maneira sucinta como: procura de bens e serviços da qualidade, quantidade, ocasião, fornecedor e preço certos. Todos esses objetivos atrelados justificam o fato da função de compras ser desenvolvida com técnicas cada vez mais sofisticadas e com novos estados de maturidade nas empresas. Esta evolução se reflete em virtude das organizações enxergarem o desempenho de compras como um fator estratégico e preciso, que alavanca os seus resultados, e não apenas como um simples processo de tomada de decisão (GURGEL, 2001).

Percebe-se que a função de compras está associada às organizações a uma atividade para finalidade comum de operação lucrativa a fim de manter uma posição competitiva de mercado. A área de compras não é um fim em si própria, mas uma atividade de apoio fundamental à praticamente todos os processos da empresa, suprimindo-a com as necessidades de materiais e serviços (POZO, 2001).

Na seção seguinte buscou-se trazer de forma detalhada as etapas do processo de compras e a importância de cada uma delas para as organizações.

2.4 Variáveis chaves de compra

O ponto crucial para a realização da execução do processo de compras consiste na escolha dos fornecedores. Para que se faça uma compra satisfatória é de extrema importância que a tomada de decisão esteja alinhada com no mínimo quatro fatores: preço, qualidade, quantidade e tempo de entrega. A seleção de fornecedores é considerada ponto-chave do processo de compras (DIAS, 2010).

Segundo Heinritz (1979), o comprador deve fazer o possível para encontrar as melhores fontes de fornecimento para suas necessidades. Além disso, devem-se identificar fornecedores que sejam capazes de disponibilizar aos seus clientes os itens nas quantidades e dentro dos padrões de qualidade requeridos, tal qual, honrando suas promessas de preço e prazo de entrega, formalizados previamente.

Arnold (2012) afirma que um bom fornecedor é aquele que possui os insumos para desenvolver o produto com a qualidade exigida e que tem a capacidade de produzir as quantidades demandadas. Além disso, é capaz de administrar seu próprio negócio, suficiente para ter uma empresa com saúde financeira positiva e vender os produtos a preços competitivos.

Os critérios de decisão para seleção de fornecedores, a cada dia vêm aumentando, e saindo da visão simplista de apenas avaliar o fornecedor quanto à qualidade e ao preço, por exemplo. A literatura identifica dezenas de critérios de natureza qualitativa

e quantitativa (Quadro 1), os quais são atribuídos e podem ser consideradas no momento de seleção de fornecedores (LIMA, OSIRO e CARPINETTI, 2013).

Modelo proposto por	CrITÉRIOS utilizados
Araz e Ozkarahan (2007)	Suporte em Desenvolvimento Estrutural de Produto, Suporte no Desenvolvimento do Processo e Engenharia, Tempo de Revisão do Projeto, Tempo de Prototipagem, Nível de Tecnologia, Desempenho da Qualidade, Poder Financeiro, Desempenho em Redução de Custos, Desempenho de Entrega, Facilidade de Comunicação.
Lee (2009)	Entrega, Qualidade, Flexibilidade, Nível de Tecnologia, Construção de Relacionamento, Crescimento Conjunto, Custo de Produtos, Custo de relacionamento, Restrições de Suprimento, Perfil do Fornecedor e Restrições entre comprador e fornecedor.
Shen e Yu (2009)	Confiabilidade, Suporte técnico, Capacidade Tecnológica, Inovação, Quadro de clientes, Habilidade de identificar necessidades, Velocidade de desenvolvimento dos produtos.
Chamodrakas, Batis e Martakos (2010)	Capacidade de solucionar problemas de qualidade, Índice de Rejeição de Matéria-prima, Redução de custo, Posição de Mercado do fornecedor, Compromisso com prazo de entrega e Condescendência com quantidades do pedido.
Kilincci e Onal (2011)	Status Financeiro, Abordagem gerencial, Habilidade Técnica, Sistemas de Qualidade, Localização geográfica, Capacidade de Produção, Uso de <i>Kanban</i> , Preço do Produto, Manuseio do produto durante operações logísticas, Qualidade do Produto, <i>Lead Time</i> , Suporte Técnico, Profissionalismo e Agilidade do Serviço.
Punniyamoorthy, Mathiyalagan e Parthiban (2011)	Nível de Gestão Interna, Qualidade, Capacidade Técnica, Capacidade de Produção, Posição Financeira, Entrega, Serviços, Relacionamento, Custos, Políticas Ambientais e de Segurança.

Fonte: LIMA, OSIRO e CARPINETTI, 2013.

QUADRO 1 - Critérios de decisão para seleção de fornecedores

Com o objetivo de garantir que os processos de negócios ocorram de maneira eficiente, a escolha dos fornecedores é essencial e o método de análise e seleção dos fornecedores deve ser observado. Existem diferentes métodos a serem utilizados para a seleção do fornecedor, porém a escolha deve ser feita de maneira alinhada aos objetivos da organização, os tipos de critério definidos e a racionalidade do tomador de decisão (GUARNIERI, 2015).

2.5 Estrutura organizacional de Compras

2.5.1 Organização da Estrutura

Em uma organização ideal, os objetivos são atingidos de maneira eficaz quando se atinge baixo custo e um mínimo de imprecisão. Este ideal é difícil de ser alcançado, pois a organização está longe de ser considerada uma ciência exata. Dois gerentes de diferentes empresas estabelecerão estruturas organizacionais diferentes, apesar de realizarem funções bem similares. Cada organização possui funções e características do seu negócio devido a fatores como localização, tipos de produtos, estágios e processos, capacidade e nível de especialização de pessoal, o que impacta no seu modelo organizacional e em sua estrutura (AMMER, 1979).

É importante compreender que não existe um modelo ideal de organização de compras que atenda todos os tipos de empresa, isso se justifica pelo caráter das tarefas, a natureza do trabalho, a disponibilidade e capacidade de pessoal envolvido, fatores que determinam e influenciam as empresas a identificar uma melhor forma de se organizar (ENGLAND, 1973).

A área de compras é conhecida por se relacionar com toda a organização. Ela não funciona de maneira isolada, pois nenhuma organização tem como único e exclusivo fim simplesmente comprar outras coisas (BAILY et al, 2000).

Segundo England (1973), uma organização apropriada auxilia no desempenho efetivo da função de compras. Contudo, deve-se ter em mente que as organizações existem, não para o seu próprio bem, mas no propósito de permitirem que seus funcionários trabalhem em conjunto fácil e eficientemente, propiciando um melhor planejamento, reduzindo os esforços desnecessários, a fim de resultar numa maior eficiência organizacional.

2.5.2 Centralização e descentralização de compras

Há uma grande variação no contexto organizacional no que se refere à gestão de compras. Segundo Bertaglia (2006), existem algumas características de compras que são usadas pelas organizações com o objetivo de se obter algumas vantagens no processo.

A partir do porte da empresa, principalmente, as companhias tem como opção centralizar ou descentralizar suas compras. A centralização consiste na função de compras serem de responsabilidade de um departamento único da empresa, enquanto a descentralização se caracteriza pela autonomia de compras de cada estabelecimento, filial ou área da empresa, não sendo de responsabilidade de uma única central realizar todas as compras, modelo característico principalmente de empresas com mais de uma filial (THESE, MATOS e BRAMBILLA, 2010).

Com compras centralizadas as empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com os fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. As compras descentralizadas, por sua vez, podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda o custo de transporte, pelo fato da priorização de fornecedores mais próximos da empresa (BERTAGLIA, 2006).

Gonçalves (2010) apresenta as vantagens de cada modelo, conforme Quadro 2:

Vantagens da Centralização	Vantagens da Descentralização
Permite manter um melhor controle global.	Permite uma maior autonomia funcional das unidades regionais.
A economia de escala é obtida em compras centralizadas mediante negociações para a contratação de fornecimento de grande vulto.	Permite uma maior flexibilidade e sensibilidade na solução dos problemas regionais, pelo conhecimento abrangente de problema pela regional interessada, assim como melhor conhecimento das fontes de suprimento, meios de transporte e armazenamento mais próximo da região.
É possível otimizar a utilização do pessoal por meio da redução do quadro funcional.	Permite responder mais rapidamente às necessidades de aquisição emergencial.
Evita a concorrência danosa entre os compradores regionais e as disparidades de preços de aquisição de um mesmo material por compradores diversos.	Exerce um melhor gerenciamento de suas funções e de suas necessidades, além de permitir um melhor controle.

Fonte: Gonçalves (2010)

QUADRO 2 - Centralização x Descentralização

De acordo com Gonçalves (2010), a Centralização de Compras permite um maior controle dos processos, além da sua gestão ser mais prática pelo fato de não envolver mais de um responsável pelo processo. Além disso, quando as compras são centralizadas, a empresa obtém maiores lucros devido à economia de escala obtida em compras de maior volume. Quanto as compras descentralizadas, o autor avalia que as áreas da organização adquirem uma maior autonomia para os processos de aquisição, além de responder rapidamente as demandas emergenciais de compras. Além disso, tem um melhor gerenciamento de suas necessidades e um maior controle de suas compras, devido a uma maior flexibilidade e sensibilidade na execução do processo.

Algumas organizações optam por utilizar os dois conceitos, comprando itens mais estratégicos e de maior volume de forma centralizada, enquanto compram os de menor quantidade localmente (BERTAGLIA, 2006).

Baily et al. (2000), afirmam que a maioria das empresas que operam vários estabelecimentos, visando balancear as vantagens da força da flexibilidade do tipo de compra, possui três alternativas:

1. Descentralização total, seguindo autonomia plena em cada uma das unidades;
2. Centralização total, que na prática significa que, independentemente das compras locais de pequeno valor, todas as compras são feitas a partir do escritório central; ou
3. Uma combinação das duas.

Por sua vez, considerando uma grande variedade de organizações tais quais industriais, comerciais e de serviços, é de se esperar uma grande variação nos aspectos relacionados à política de centralizar e descentralizar as compras, assim como a adequação de um modelo dentro do perfil e das características de cada organização, é importante que se analise qual modelo será mais adequado a sua realidade e que melhor se enquadrará para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos da organização (GONÇALVES, 2010).

2.5.3 Apoio tecnológico na organização de compras

Tradicionalmente, compras é uma função que gera um volume considerável de trabalho burocrático. Isso faz se necessário pela proporção de fluxos de comunicação, entre a organização, seus departamentos e fornecedores (BAILY et al., 2000). Com o advento da globalização e os avanços tecnológicos, a área de compras precisou se adaptar aos novos modelos a fim de executar as suas atividades de maneira alinhada as demandas do mercado.

Antigamente o volume de material físico, relatórios e solicitações eram incontáveis, hoje em dia, com o auxílio da Tecnologia da Informação e da Internet, o fluxo dos dados entre empresas tem se tornado mais eficiente, agregando valor para o processo de compras, aumentando sua confiabilidade e agilidade. A partir da necessidade de aperfeiçoar os processos logísticos e a integração da cadeia de suprimentos das organizações, fez se necessário o desenvolvimento de softwares que proporcionassem um elo entre todas as etapas (SOUZA, CARVALHO, LIBOREIRO, 2006).

Um dos modelos de compra que mais se expande atualmente é o que utiliza *Electronic Data Interchange* (EDI), tecnologia utilizada para transmissão de dados. Por meio de um software específico para comunicação e tradução dos documentos eletrônicos, o computador do cliente é ligado diretamente ao computador do fornecedor, permitindo que as ordens dos pedidos de compra, como também outros documentos padronizados, sejam enviadas sem a utilização de papel. Os dados são compactados e acessados somente por uma senha especial, garantindo segurança, rapidez e precisão dos fluxos de informações (MARTINS et al., 2006).

Atualmente, as grandes áreas de compras não conseguiriam se manter no mercado de maneira eficiente se não tivessem o apoio da Tecnologia da Informação. A TI é uma das responsáveis por manter a área de compras organizada, com processos que otimizam as operações, trazendo agilidade e controle a todo o fluxo de compras.

No ambiente da administração pública, a expansão das compras governamentais também sofreu influência da tecnologia da informação (SANTANA, 2013). O Governo Federal utiliza uma ferramenta de apoio à gestão de licitações, contratos, transportes, comunicação, documentação e gestão de bens públicos, o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais, conhecido como Comprasnet (FERNANDES, 2003). A informatização dos processos de gestão, *e-procurement*, o auxilia na melhoria dos processos e agrega valor aos *stakeholders* envolvidas na administração pública (TRIDAPALLI, FERNANDES e MACHADO, 2011).

Segundo Fernandes (2003), o uso da tecnologia da informação nos processos de compra traz maior rapidez nas transações, diminui os procedimentos manuais e traduz na redução de custos e incremento da vantagem competitiva nas organizações.

2.6 Compras públicas x Compras privadas

2.6.1 Compras Públicas

Para a realização de compras e contratações de serviços pelos órgãos de administração pública, os procedimentos são regulamentados por normas do campo do Direito Administrativo. O primeiro estatuto legal a tratar das questões de compras públicas no Brasil foi o Decreto nº. 2.926 de 14/05/1862, que neste período eram administradas pelo Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Esta norma jurídica já mencionava os três princípios utilizados ainda hoje para as compras e contratações públicas: publicidade, sigilo das propostas e igualdade entre os participantes (SPRICIGO E FONSECA, 2008).

A partir da publicação da Constituição Federal de 1988, o país buscou a melhoria da Administração Pública, visando à inserção de princípios fundamentais para a gestão pública, por meio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BARROS, 2001). Diante deste contexto, no dia 21 de junho de 1993 foi promulgada a lei 8.666/93, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos no âmbito público.

No artigo 3º da lei 8.666/93, a fim de esclarecer o processo de efetuação de compras na administração pública, é definido o conceito de licitação:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (Lei 8.666, Artigo 3º).

Para o procedimento de compras de bens, serviços e obras, as esferas do governo brasileiro podem utilizar seis modalidades de licitação: concorrência, tomada de preço, convite, concurso, leilão e pregão (presencial ou eletrônico), conforme

descrito no quadro 3. O valor e o tipo de produto ou serviço determinam a modalidade de licitação a ser utilizada (CARVALHO, 2012).

Modalidade	Descrição da modalidade de licitação	Lei de Referência
Concorrência	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.	8.666/93
Tomada de Preço	Modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.	8.666/93
Convite	Modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.	8.666/93
Concurso	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.	8.666/93
Leilão	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.	8.666/93
Pregão	Modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns. Consideram-se bens e serviços comuns, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.	10.520/02

Fonte: Adaptado de Brasil (1993, Lei 8.666/93)

QUADRO 3 - Modalidades de Licitação

De acordo com a Lei 8666/93, os processos licitatórios podem ser executados a partir da abertura de uma das modalidades descritas no quadro 3, sendo elas:

concorrência, Tomada de Preço, Convite, Concurso, Leilão ou Pregão. A escolha é definida ou por critérios qualitativos e/ou quantitativos de decisão. O critério qualitativo se refere ao tipo de objetivo que deverá ser licitado, já o critério quantitativo se refere o valor estimado da licitação. De acordo com o art. 23 da Lei nº 8.666/1993, os processos licitatórios que envolvem valores limites para cada modalidade de licitação podem ser definidos da seguinte forma:

- Para obras e serviços de engenharia: a) convite - até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais); b) tomada de preços - até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais); c) concorrência - acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);
- Para compras e serviços não referidos acima: a) convite - até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais); b) tomada de preços - até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais); c) concorrência - acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).

As modalidades de leilão e concurso englobam os quesitos qualitativos. No caso do leilão, nos processos que envolvem venda de bens, imóveis e produtos legalmente apreendidos ou penhorados, e no caso de concurso, a modalidade envolve a escolha de trabalhos científicos, técnicos ou artísticos (BRASIL, 1993).

É importante ressaltar que além das modalidades de licitação (Concorrência, Tomada de Preço, Convite, Concurso, Leilão e Pregão), o Tribunal de Contas da União (2006), define tipos de licitação, ou seja, critérios de julgamento utilizado pela Administração no processo licitatório que visa selecionar a proposta mais vantajosa para o contratante. Segundo o Tribunal de Contas da União (2006), os tipos de seleção mais utilizados para o julgamento das propostas e suas características são:

- Menor preço: Critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é a de menor preço. É utilizado para compras e serviços de modo geral. Aplica-se também na aquisição de bens e serviços de informática quando realizada na modalidade convite.
- Melhor técnica: Critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base em fatores de ordem técnica. É usado

exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral, e em particular, para elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos.

- Técnica e preço: Critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica. É obrigatório na contratação de bens e serviços de informática, nas modalidades tomada de preços e concorrência.

A licitação ocorre quando a administração pública convoca, mediante a edital ou convite, empresas que tenham o interesse em ofertar propostas à compra de bens e/ou serviços, de acordo com os requisitos dispostos na lei 8.666/93. Porém esta regra possui algumas exceções, o que permite contratações diretas através dos processos de dispensa e inexigibilidade de licitação, seguindo os requisitos previstos na lei (SILVEIRA et al., 2012).

Segundo o Tribunal de Contas da União, a licitação dispensável é a modalidade em que a lei 8.666/93, no artigo 24º, estabelece em lista fechada, as várias situações em que a licitação, embora possível, não seja obrigatória. Por exemplo, o artigo 24º, incisos I e II, dispensa a licitação por concluir que o valor da contratação não compensa os custos da Administração com o processo licitatório. Os casos mais comuns são aqueles realizados em razão do valor da contratação, cujos valores podem variar até R\$ 30.000,00, conforme o caso (BRASIL, 2006).

Outro caso onde a licitação não ocorre e se faz possível contratar diretamente o fornecedor do produto ou serviço, é conhecido, segundo o artigo 25º da lei 8.666/93, como inexigibilidade de licitação. Este caso ocorre quando se pode comprovar a inviabilidade ou desnecessidade de licitação. A inviabilidade de competição ocorre quando apenas um determinado objeto ou pessoa atende as necessidades da administração contratante. Por exemplo, a Administração precisa adquirir tratores da marca CATTERP, modelo A, pois apenas este modelo consegue abrir estradas da Floresta Amazônica. Pelo fato de apenas o fabricante do trator comercializar este produto, o caso se configura como inexigibilidade de licitação. Na licitação onde os

casos pode se comprovar a desnecessidade de abrir um processo licitatório, também pode ser considerada inexigível, como por exemplo, no caso de credenciamento de professores, médicos ou hospitais (BRASIL, 2006).

Desta maneira, pode-se constatar que nos casos de dispensa de licitação, previstos na lei 8.666/93, o Administrador tem a possibilidade de licitar ou não, enquanto que na inexigibilidade, o procedimento de competitividade para aquisição de uma proposta mais vantajosa há questões que fazem com que o processo seja impossível de ser realizado (SILVEIRA et al, 2012).

Um salto para a administração público no quesito de aquisição de bens e serviços foi a implementação da Lei nº 12.349/10, que teve como base o artigo 3º da Lei nº 8.666/93. A lei apresenta um novo conceito de Licitação Sustentável, autorizando a inserção de critérios sociais e econômicos para a seleção da proposta mais vantajosa nos processos licitatórios. De maneira geral, trata-se da utilização do poder de compra do setor público a fim de gerar benefícios econômicos e socioambientais para o país (BRASIL, 2016).

No Brasil, a legislação sobre licitações sofre constantes modificações, com o objetivo de tornar os processos de compras públicas mais rápidas e eficientes, evitando assim, prejuízos (CITADINI, 1999). A Lei nº 8.666/93 trouxe resultados significativos que permitiram um controle maior das atividades do administrador público, no que tange os processos de contratação de bens e serviços. A licitação é um procedimento administrativo complexo de aquisição, no qual, dentre diversas possibilidades, se escolhe a proposta mais vantajosa para a administração pública.

2.6.2 Compras Privadas

Há uma grande similaridade entre os objetivos das compras públicas e das compras privadas, visto que em ambos os casos as decisões são baseadas principalmente em preço, prazo e qualidade – o tripé do comprador organizacional. Porém, o grande diferencial, além das questões legais, está pautado no propósito de cada instituição. Enquanto o setor privado visa uma geração de valor para os seus acionistas e

stakeholders, o setor público busca corrigir a ineficiência do mercado a fim de gerar valor e satisfazer as necessidades do cidadão (BERTIOL, 2012).

O processo de compras nas entidades privadas é regido basicamente pelo princípio da legalidade presente na Constituição Brasileira, no artigo 5º nos incisos I e II, onde as empresas podem realizar tudo o que lei não proíbe (DALLARI, 1993). Assim como nas empresas públicas, as empresas privadas têm por objetivo principal nas atividades de compras, selecionar as propostas mais vantajosas para a organização. Porém, ao contrário das entidades públicas, as empresas privadas não se submetem ao princípio da igualdade, ou seja, elas são livres para escolher o fornecedor que melhor lhe agrada, podendo favorecer aquele que ela desejar (COSTA, 2000).

A gestão de compras consiste em um dos principais pilares de uma organização, tendo como principal objetivo suprir a instituição com bens e serviços necessários, em quantidade, qualidade, preço, e no momento adequado, estando alinhada a estratégia da organização. Além de estratégicas, as atividades de compras impactam em outras instituições ao seu redor, visto que o ato de consumir implica em despesas e movimenta toda uma cadeia de fornecedores (BERTIOL, 2012).

Os processos de compras foram inseridos em um contexto estratégico, principalmente nas organizações privadas, pois estas, pelo fato de terem um controle maior de seus processos, passaram a gerir os processos de compras de maneira mais cautelosa desde o planejamento, passando pela implementação, avaliação e, por fim, pelo controle das decisões de compras (CORBAN apud CARLL e SMELTZER, 1997).

A partir do momento que as compras foram reconhecidas como uma função estratégica, aceita como uma influenciadora das tomadas de decisão chave para os processos de planejamento estratégico das empresas, a função de compras começou a ser um diferencial competitivo para organizações, sendo responsável muitas vezes pelo sucesso estratégico da empresa, pois os níveis de risco e de incerteza foram reduzidos, pelo fato do gerenciamento do processo ser alinhado com os objetivos estratégicos da organização (CORBAN, 2012).

A fim de esquematizar as principais diferenças entre os sistemas de compras das instituições públicas (licitação) e privadas (compras) (Quadro 4), Costa (2009), sintetizou as diferenças a partir da análise de alguns fatores que influenciam as atividades de compras nas organizações. As análises realizadas foram baseadas no modelo de Ansare e Modarres (1990), que diferenciou os dois sistemas, porém, adaptando ao perfil das empresas brasileiras (COSTA, 2000).

Parâmetro	Compras	Licitação
Seleção de fornecedores	-Critério de seleção centrado no fornecedor; -Negociação; -Possibilidade de parcerias; -Critério de seleção com base no custo do ciclo de vida.	-Critério de seleção centrado no produto; -Cotação; -Impossibilidade de parcerias; -Critério de seleção com base no preço.
Avaliação dos fornecedores	-Facilidade de usar como critério fornecimentos passados.	Dificuldade de usar como critério fornecimentos passados.
Custo de pedido	-Menores custos de pedidos, parcerias fazem tender a zero.	-Grandes custos de pedidos, alto custo de vendas para o fornecedor.
Tamanho do lote de compra	-Menores lotes de compra; -Entregas constantes.	-Grandes lotes de compra; -Entregas constantes só com Registro de Preços ou Padronização.
Tempo de reposição	-Menor -Tende a zero com os sistemas eletrônicos, Kanban e JIT.	- Maior - Processo obedece à lógica cronológica; -Apelação jurídica dos participantes pode estender ainda mais
Preço e concorrência	-Concorrência centrada na qualidade, entrega, serviços, preços, tempo de vida do produto.	-Concorrência centrada no preço.
Especificação do produto	-Especificação mais flexível; -Fornecedor pode participar do projeto do produto; -Modificação na especificação com curva de aprendizado de fabricação; -Modificação na especificação com curva de aprendizado de fabricação.	-Comprador fornece especificação formal no início do processo de compra que tende, em regra, a ser seguida rigorosamente.

Inspeção de qualidade	-Pode ser no próprio fornecedor, qualidade garantida (JIT); - Inspeção de recebimento feito pelo C. Q.	-Dificuldade de trabalhar com qualidade garantida; - Recebimento feito por uma "comissão".
Contratos	- Longa duração (JIT); -Flexível na especificação do produto; -Incorpora melhoria técnica e qualidade; -Modificações por negociação; -Troca de informação técnica durante o contrato;	-Curta duração; -Na prática, mais rígido; -Especificação formal; -Dificuldade para incorporar melhorias técnicas; -Dificuldade na troca de informação técnica.
Controle sobre a função	-Menor nível de formalismo; -Controle "genérico" sobre a função.	-Maior nível de formalismo, tudo deve ser documentado; -Controle sobre cada processo.

Fonte: COSTA (2000), baseado no modelo de ANSARE & MODARRES (1990).

QUADRO 4 - Compras x Licitações

No quadro 4, Costa (2000) apresenta os principais parâmetros que englobam os processos de compras, fazendo uma comparação entre os modelos de gestão pública e privada. O autor analisa as variáveis que envolvem os parâmetros a respeito dos fornecedores, as características da aquisição (custo, volume, tempo, preço, qualidade), além de questões de gestão como contratos e controle dos processos. Segundo o autor as principais diferenças apontadas pelos dois modelos é em relação principalmente ao custo, tempo demandado para a ação e flexibilidade de cada modelo. Entretanto, pelo fato de cada modelo ter a sua particularidade de gestão, um não deve ser substituído pelo outro, mas sim, buscar as boas práticas, fazendo uma comparação do que se pode melhorar.

2.7 Perfil do comprador

O perfil do profissional de compras foi se alterando ao longo dos anos. Até a década de 90, a área de compras tinha uma autonomia maior pelas aquisições da organização, pois a participação de outras áreas não era tão recorrente. Neste período, o principal fator que definia a decisão de compra era o preço. O papel do profissional de compras era basicamente atividades burocráticas e repetitivas, desta maneira, pelo fato dos processos de compras e negociação serem mais simples, o

comprador tinha uma característica mais generalista permitindo assim aquisições de produtos de diversos setores (LIMA, 2004).

Hoje em dia, o profissional de compras é um indivíduo que deve observar o seu trabalho a partir de uma perspectiva estratégica por meio de suas relações com fornecedores e clientes, pois as suas atividades não se restringem somente ao ato da aquisição. Atualmente, o comprador é envolvido no gerenciamento da cadeia de suprimentos como um todo, a fim de gerar valor para a organização a partir do cumprimento de suas atividades de compras (GIUNIPERO e PEARCY, 2000).

Muitas mudanças ocorreram na profissão do comprador, incluindo comércio eletrônico, gestão estratégica de custos, compras e desenvolvimento de fornecedores globais, afetando o conjunto de habilidades necessárias do profissional de gestão de compras / suprimentos (CARTER e ALT, 1998). Dado o novo papel estratégico das compras, as empresas começaram a buscar profissionais com competências e capacidades necessárias para maximizar a contribuição da função para os objetivos da organização (GIUNIPERO e PEARCY, 2000).

Baily et al. (2000), observando que os compradores precisam estar alinhados e vinculados às demandas estratégicas da empresa, desenharam o perfil do comprador, classificando em cinco possíveis estágios de desenvolvimento: Primitivo, Conscientização, Desenvolvimento, Maturação e Avançado (Quadro 5).

PERFIL DO COMPRADOR: ESTÁGIO DE COMPRAS	
Primitivo	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Conscientização	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo dedicado às atividades burocráticas.
Desenvolvimento	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo dedicado às atividades burocráticas.

Maturação	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em commodities integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% do tempo dedicado às atividades burocráticas.
Avançado	É necessária qualificação profissional ou pós-graduação; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores etc.; menos de 20% de seu tempo dedicado às atividades burocráticas.

Fonte: Baily *et al.* (2000)

QUADRO 5 - Perfil do comprador: Estágio de compras

Segundo o quadro 5, pode-se observar que o autor aborda os perfis de comprador a partir de estágios de maturidade e experiências adquiridas na profissão. Os estágios são progressivos, ou seja, o perfil inicial de um comprador consiste na execução de atividades mais básicas e de baixa complexidade sendo classificado como primitivo, já o perfil de maior experiência, que envolve atividades estratégicas e de gestão é classificado como Avançado. Cada estágio demanda conhecimentos específicos e níveis diferentes de experiência, além disso, o autor faz a relação de quanto maior o estágio atingido pelo comprador, menor será o tempo dedicado às questões burocráticas de compra, devido ao nível de complexidade das atividades e o envolvimento em questões estratégicas da organização.

De acordo com os pesquisadores da Universidade da Flórida, Giunipero & Kolchin (1993), três áreas de competências são essenciais no processo profissional de compras:

1. Competências empresariais: análise de mercado, negociação, com parceiros, gerenciamento de relacionamentos internos e externos, gestão da mudança, planejamento e organização.
2. Habilidades interpessoais: assunção de riscos, comunicação oral e escrita, resolução de conflitos, influência e persuasão, dinâmica de grupo, liderança, resolução de problemas e consciência cultural.
3. Habilidades técnicas: análise de custos, conhecimento de produtos, informática, qualidade total e regulamentações governamentais.

Giunipero & Percy (2000), também descreveram as características essenciais de um profissional de compras, conforme apresentado no Quadro 6:

Características de um profissional de compras			
Conhecimento do Produto	Princípios de compra e gestão	Atributos pessoais	Habilidades Interpessoais
<p>É conhecedor sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto ou materiais • Preços • Principais fontes • Problemas de qualidade • Requisitos do cliente. 	<p>Compreende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel global da função • Teoria da qualidade • Teoria dos preços • Controle de estoque e gestão • Análise de valor • Gestão da cadeia de abastecimento • Fazer x comprar • Compra de equipamentos de capital • Tempo de compra • Análise de valor • Negociação • Conhecimento de outras funções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Detalhe orientado • Gosta de fazer pesquisas • Cuidadoso e deliberado decisor • Capacidade de tolerar conflitos e ambiguidade • Toma os riscos apropriados • Auto-estima elevada • Iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de equipe • Ouvindo • Comunicação verbal • Comunicação escrita • Tolerância ao conflito • Trabalha bem com clientes externos • Alcances viáveis responsabilidades. • Tratamento eficaz de conflitos • Adepto em organizações políticas • Mantém uma mentalidade positiva • Coordenação de compras
Conhecimento técnico	Habilidade analítica	Gerencial	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do produto • Princípios de compra • Negócios da organização • Tendências atuais • Necessidades finais dos clientes • Necessidades de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e resolve problemas • Toma decisões acertadas rapidamente • Pensa no resumo • Analisa diversas opções estratégicas e suas Impacto potencial e indireto sobre a organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Organização • Liderança • Comunicação • Motivação • Ao controle • Metas e estratégias 	

Fonte: Giunipero & Percy, 2000 apud Killen e Kamauff, 1995, p. 153.

QUADRO 6 - Características de um profissional de compras

Segundo Giunipero e Percy (2000) as características de um profissional de compras podem ser classificadas em conhecimentos, habilidades e atributos pessoais do comprador (quadro 6). Segundo o autor, para um profissional de compras executar as suas atividades de maneira eficaz, além de observar os conhecimentos técnicos para a execução da compra em si, as habilidades pessoais, interpessoais, analíticas e gerenciais, são de extrema importância para um profissional de compras gerar resultados significativos e de destaque para a organização.

2.8 Ética em compras

A gestão de compras tem sido reconhecida como uma importante atividade empresarial pelo seu impacto, qualidade e lucratividade. Os profissionais de compras normalmente abrangem a fronteira entre as funções internas e seus fornecedores externos, coordenando o fluxo de bens e serviços (CARTER E JENNINGS, 2004). Devido a estas relações, a ética tem sido reconhecida como um requisito essencial para o fortalecimento entre compradores e fornecedores. Os fornecedores geralmente consideram a ética uma importante fundação para construir relações de confiança com os compradores e vice versa (Bell, OPPENHEIMER & BASTIEN, 2002).

Com o ambiente empresarial tornando-se cada vez mais competitivo, os profissionais de compras enfrentam continuamente um ambiente ético desafiador. A ética de compras baseia-se nos princípios e na maneira pela qual as pessoas agem no mundo dos negócios, e pode ser visto como uma extensão de regras e práticas consideradas importantes pelos empresários de uma determinada organização (JOYCE, 2006).

Uma das principais responsabilidades do profissional de compras é conseguir as melhores condições de negociação com o fornecedor, no que diz respeito à qualidade, preço e data de entrega. Alguns profissionais, agindo de maneira antiética, podem interpretar essa responsabilidade enganando e manipulando os fornecedores, acreditando ser um meio aceito para alcançar os resultados desejados. Forker e Janson (1990) exemplificam algumas questões antiéticas

encontradas no contexto de compras: exagerar o problema de um comprador ou fornecedor para alcançar um resultado desejado; dar preferência aos compradores ou fornecedores que a alta administração prefere; ter apoio de pessoas externas que possam influenciar as transações de compra / venda; oferta / aceitação de brindes, refeições e viagens; buscar / dar informações sobre as cotações dos concorrentes, ganhando injustamente informações competitivas.

Para que os comportamentos antiéticos sejam freados nas organizações, em especial na área de compras, é importante que todos os colaboradores tenham o conhecimento aprofundado e consciente da política ética defendida pela empresa. Para isso, um importante instrumento utilizado por muitas organizações é o Código de Ética, o qual é responsável por nortear os valores e princípios éticos, que servem como referência de comportamento na organização. O código de ética é um tipo de medicina de prevenção: uma organização que não opta pela implantação do código, negligencia as questões éticas do negócio além de não demonstrar a sua posição diante este assunto para os seus colaboradores (NETO, 1998).

A causa do comportamento antiético não é necessariamente a falta de padrões morais do indivíduo. Estudos têm demonstrado que na atuação dos gestores, o clima ético dentro da empresa e a ausência de uma política que aborde estas questões, são fatores que contribuem para a falta do comportamento ético (BADENHORST, 1994; TURNER et al., 1995). A gestão de topo deve liderar o caminho da ética, somente assim, com exemplos visíveis, as práticas antiéticas serão minimizadas (NEL et al., 1989). O comportamento dos superiores de um indivíduo na empresa é considerado como a mais importante Influência no comportamento ético.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Todas as ciências são conhecidas por utilizarem métodos científicos. O método corresponde a várias ações sistemáticas e racionais que, com maior embasamento, auxilia no alcance dos objetivos do estudo (LAKATOS e MARCONI, 2003). Gil (2008) corrobora com o pensamento afirmando que “o método é o caminho para chegar a determinado fim” (GIL 2008, pg. 27). O procedimento escolhido para o alcance dos objetivos do estudo é o fator crucial para que seu o sucesso seja atingido (SILVA e MENEZES, 2005).

A ciência, com o objetivo de se chegar à veracidade dos fatos, busca desenvolver um conhecimento científico por meio de operações e técnicas que caracterizem a veracidade dos fatos analisados, ou seja, a partir de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, é possível se chegar a um novo conhecimento. Hoje em dia há uma variedade de métodos que são definidos de acordo com o tipo de objeto a ser investigado e pela classificação de proposições que se deseja descobrir (GIL, 2008).

Para Minayo (1993), a atividade básica das ciências no questionamento e na descoberta da realidade é a pesquisa. A pesquisa é definida como um questionamento sistemático, a qual é analisada nos âmbitos teóricos e práticos, a fim de se chegar a uma resposta (DEMO, 1996). O objetivo principal da pesquisa é, por meio dos procedimentos científicos e metodológicos, descobrir respostas para os problemas previamente indagados (GIL, 2008).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Em conformidade com o objetivo geral deste estudo, o qual se deseja descrever os procedimentos de gestão de compras das Entidades Nacionais do Sistema Indústria, a pesquisa se caracteriza como descritiva.

A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno, envolvendo o uso de técnicas de coleta de dados, questionário e observação sistemática (GIL, 2008). A valorização desta pesquisa pode ser observada diante da premissa que os problemas podem ser resolvidos e as ações podem ser melhoradas por meio de descrição, análises e observações objetivas e diretas (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007).

A partir disso, observa-se que a abordagem do problema da pesquisa é de natureza qualitativa, pelo fato do estudo ter por base a percepção do fenômeno dentro do seu próprio contexto, além de analisar não só a aparência, mas também as essências, buscando compreender as suas origens, a fim de tentar intuir as consequências (TRIVIÑOS, 1987). A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, a partir do contato direto do pesquisador com o contexto estudado, enfatizando mais os processos do que de fato o produto e se preocupa em compreender o ponto de vista dos participantes. Entre as diversas formas que se pode realizar uma pesquisa qualitativa, destacam-se a do tipo etnográfico e o estudo de caso (BOGDAN e BIKLEN, 2003).

Nesta pesquisa por considerar em sua totalidade a instituição estudada, analisando-a de maneira profunda e intensa (MARTINS e LINTZ, 2000), o procedimento técnico aplicado foi o de estudo de caso, o qual permite uma investigação que preserve as características e os eventos reais do dia a dia da empresa (YIN, 2001). Laville e Dionne (1999) acrescenta que esta estratégia de pesquisa, possui uma significativa vantagem no que tange a possibilidade do aprofundamento das informações coletas, visto que os recursos estão concentrados em um único caso. A pesquisa realizada nas Entidades Nacionais do Sistema Indústria é classificada como estudo de caso único, visto que o contexto analisado não será encontrado em outras organizações.

Os instrumentos utilizados para realização desta pesquisa foram documentos, entrevistas semi-estruturada e observação direta. Os quais serão descritos no item x (Caracterização dos instrumentos de pesquisa).

3.2 Caracterização da organização

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) foi fundada no dia 12 de agosto de 1938, sucedida pela Confederação Industrial do Brasil (CBI), a qual foi o primeiro órgão que representava as indústrias no país, criada a partir da iniciativa de quatro federações de indústrias: São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro (CNI, 2015).

A CNI nasceu com o desafio de auxiliar o Brasil a superar os problemas advindos da Segunda Guerra Mundial. A partir daquele momento, a organização passou a elaborar estudos de planejamento das atividades produtivas, defesa do trabalho e reequipamento do parque manufatureiro (CNI, 2015).

Na década de 40, a CNI começou a dar atenção especial à formação de mão de obra para a indústria brasileira, e criou o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em 1942, e o Serviço Social da Indústria (SESI), em 1946, construindo um sistema que pudesse fomentar o desenvolvimento econômico do país. Em 1969, a fim de aproximar os estudantes das linhas de montagem por meio de estágios supervisionados, foi criado também o Instituto Euvaldo Lodi (CNI, 2015).

A partir de 1988, o foco da atuação da Confederação Nacional da Indústria passou a ser a competitividade do produto brasileiro, a inserção das empresas no mercado internacional e a redução do Custo Brasil. Hoje, a CNI defende as reformas institucionais para que a economia brasileira cresça de forma sustentada, competitiva e inovadora e com alta produtividade (CNI, 2015).

A CNI representa 27 federações de indústrias e 1.250 sindicatos patronais, aos quais são filiadas quase 700 mil indústrias. Administra diretamente o Serviço Social da Indústria- Departamento Nacional (SESI/DN), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Nacional/DN (SENAI/DN) e o Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Central (IEL/NC). A sede da CNI, SESI/DN, SENAI/DN e IEL/NC estão localizados em Brasília, tendo um escritório de representação em São Paulo, e juntos formam o Sistema Indústria (CNI, 2015).

Em cada estado do país tem um representante das entidades SESI, SENAI e IEL (Departamentos Regionais), além das Federações da Indústria de cada estado. A CNI, juntamente com os Departamentos Nacionais (SESI/DN, SENAI/DN e IEL/NC), norteiam as ações dos departamentos regionais e das federações, a fim de caminharem em uma mesma direção, buscando o fortalecimento da indústria e o crescimento sustentado do país (CNI, 2015).

A partir das demandas identificadas nas empresas pelas federações, departamentos regionais e sindicatos industriais, o Sistema Indústria oferece educação básica, formação profissional, capacitação empresarial e soluções técnicas e tecnológicas às indústrias. Também desenvolve programas socioeducativos que contribuem de maneira efetiva para melhorar as condições de segurança e de saúde no ambiente de trabalho (CNI, 2015).

Cada entidade do Sistema Indústria possui sua própria missão e visão:

ENTIDADE	MISSÃO	VISÃO
CNI	Defender e representar a indústria na promoção de um ambiente favorável aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável do Brasil.	Consolidar-se como a organização empresarial líder na promoção do crescimento e da competitividade da indústria brasileira, atuando como agente fundamental para o desenvolvimento do Brasil.
SESI	Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, além de estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial.	Ser o líder nacional na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial.
SENAI	Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira.	Consolidar-se como a instituição líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologias para a indústria brasileira, atuando com padrão internacional de excelência.
IEL	Promover o aperfeiçoamento da gestão, a capacitação empresarial e a interação entre as empresas e os centros de conhecimento, contribuindo para a competitividade da indústria brasileira.	Ser referência nacional no aperfeiçoamento da gestão, na capacitação empresarial e na interação entre as empresas e os centros de conhecimento.

Fonte: Adaptado de CNI (2016)

QUADRO 7 - Missão e Visão das Entidades Nacionais do Sistema Indústria

O quadro 7, retrata a missão e visão de cada Entidade do Sistema Indústria. Cada entidade possui a sua própria missão e visão, pois, mesmo que todas as entidades busquem desenvolvimento da indústria nacional, elas atuam de maneira distinta para alcançarem este objetivo (CNI, 2015).

A CNI é a representante da indústria brasileira. É o órgão máximo do sistema sindical patronal da indústria e, desde a sua fundação, em 1938, defende os interesses da indústria nacional e atua na articulação com os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além de diversas entidades e organismos no Brasil e no exterior. Além disso, uma das funções da CNI é fortalecer a atuação articulada das entidades do Sistema Indústria. Trata-se de explorar as sinergias existentes entre o SENAI, Sesi e o IEL (CNI, 2015).

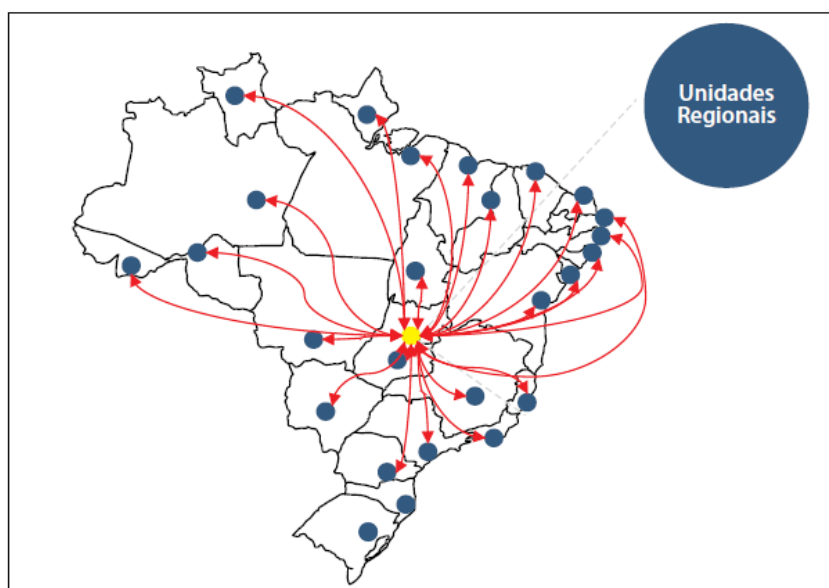
O SENAI é o maior complexo de educação profissional da América Latina, qualificando mais de 2 milhões de trabalhadores brasileiros a cada ano. Também apoia as empresas por meio da formação de recursos humanos e da prestação de serviços de assistência ao setor produtivo, de laboratório, de pesquisa aplicada e informação tecnológica (CNI, 2015).

O Sesi é responsável pela gestão das políticas de responsabilidade social do setor promove a qualidade de vida do trabalhador. Oferece programas que abrange educação, promoção da saúde e segurança no trabalho e no meio ambiente, além da valorização de talentos nas áreas de esporte, lazer e cultura (CNI, 2015). O IEL é o elo entre a indústria e o meio acadêmico, tem por objetivo promover o crescimento do setor por meio da capacitação empresarial, aperfeiçoamento da gestão e suporte à inovação. Desenvolve competências organizacionais que se traduzam em vantagens competitivas fundamentais para as empresas enfrentarem os desafios impostos por um mercado globalizado (CNI, 2015).

O presente estudo foi realizado nas entidades do Sistema Indústria – Departamento Nacional (CNI, Sesi/DN, SENAI/DN e IEL/NC).

3.2.1 Modelo de Gestão

A Confederação Nacional da Indústria juntamente com os Departamentos Nacionais do SESI/DN, SENAI/DN e IEL/CN, está localizada no Ed. Roberto Simonsen em Brasília, Distrito Federal. As Entidades Nacionais (CNI, SESI/DN, SENAI/DN e IEL/CN) são responsáveis por nortear as ações e os processos de gestão das Federações e os Departamentos Regionais (DRs) do SESI, SENAI e IEL (figura 2).



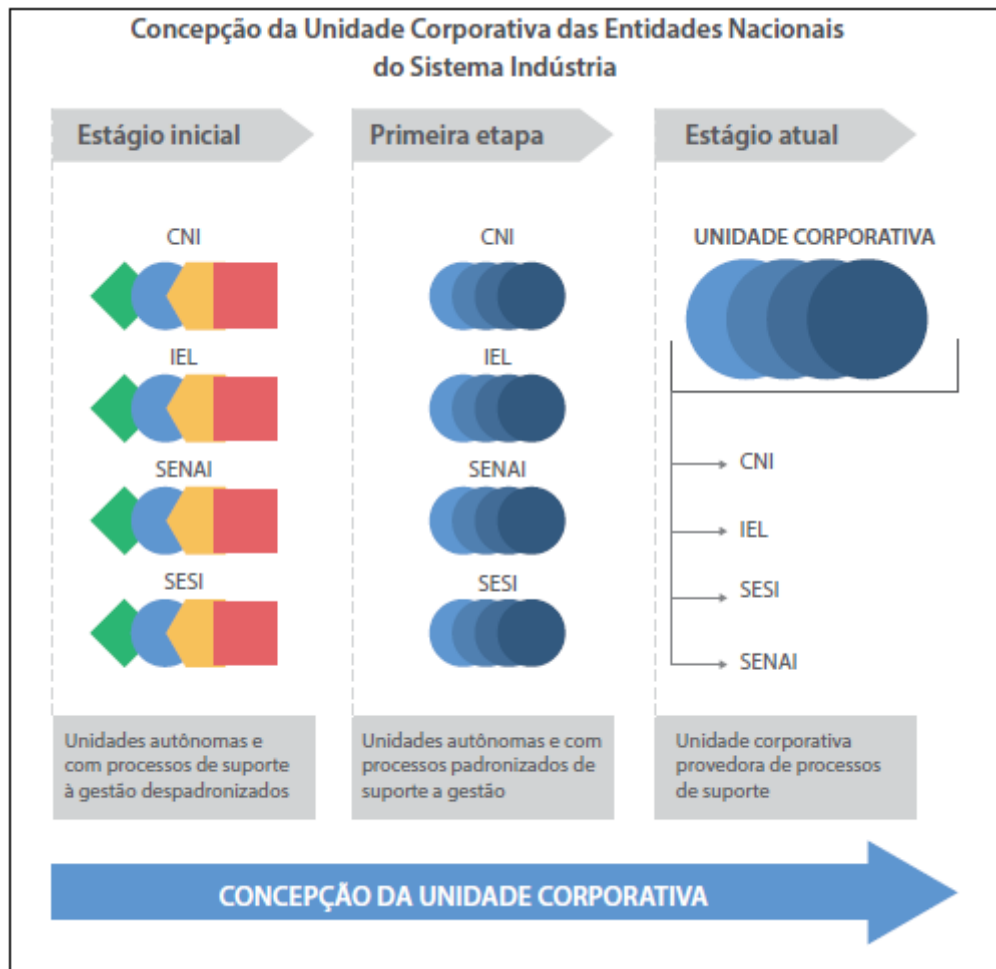
Fonte: CNI, 2014

FIGURA 2 - Dinâmica de atuação em rede do Sistema Indústria

Como ilustrado na figura 2, o Departamento Nacional, é o responsável por disseminar boas práticas de gestão, projetos para o desenvolvimento da indústria do país, pautas legislativas referentes à indústria, dentre outros aspectos que são importantes para as federações e departamentos regionais. É importante ressaltar que apesar do Departamento Nacional auxiliar os DRs e as Federações, a gestão dos mesmos é independente dos Departamentos Nacionais.

Em 2003 as Entidades Nacionais do Sistema Indústria (CNI, SESI/DN, SENAI/DN e IEL/CN), passaram por uma reformulação na estrutura das áreas meio (Recursos Humanos, Financeiro, Tecnologia da Informação, Área de Compras, Área de Informação e Documentação, etc.). Como apresentado na figura 3, até então, cada entidade atuava de forma autônoma, tendo as suas próprias áreas de negócio e de

gestão. A partir da concepção da Unidade Corporativa, a área meio de cada entidade, a partir da sua área de conhecimento e atuação, se integrou e passou a trabalhar juntas, e representar todas as entidades nacionais do Sistema Indústria.

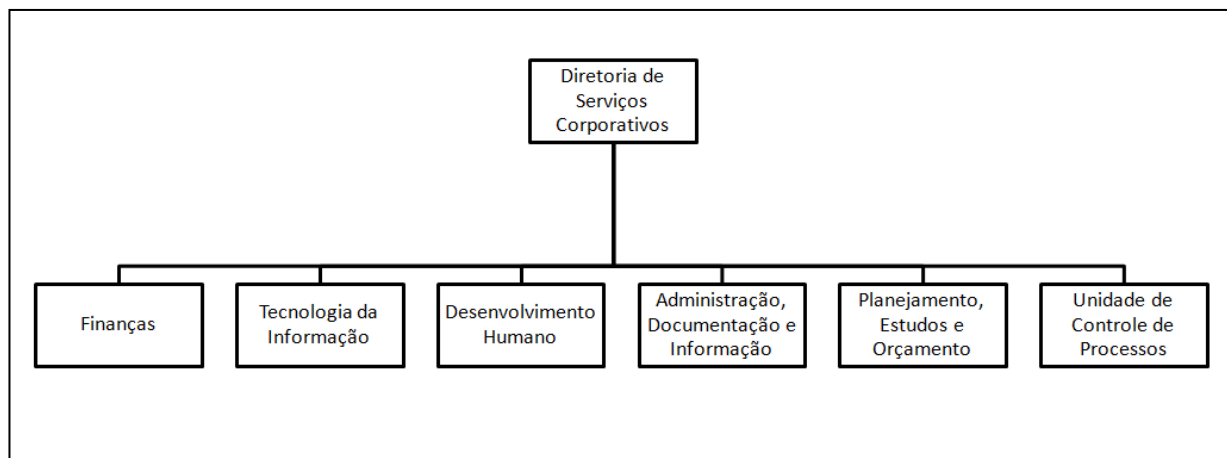


Fonte: CNI, 2014

FIGURA 3 - Concepção da Unidade Corporativa das Entidades Nacionais do Sistema Indústria

Entre os ganhos obtidos com a implantação do modelo dos processos corporativos, destaca-se a redução de custos operacionais com otimização de recursos financeiros e humanos e o aumento do foco competitivo das unidades de negócio. A partir do momento em que a empresa atribui as questões de gestão para áreas e unidades corporativas, as Entidades do Sistema Indústria puderam ter total dedicação à execução dos processos das áreas fins da empresa.

Em 2010, visando aperfeiçoar as atividades de gestão da organização, criou-se a Diretoria de Serviços Corporativos, que passou a integrar todas as atividades das áreas compartilhadas e as funções de planejamento, orçamento e gestão (Figura 4). O objetivo da criação desta nova diretoria foi aperfeiçoar e otimizar a gestão das áreas meio, a fim de auxiliar na tomada de decisão estratégica e operacional de todo o Sistema Indústria, de maneira padronizada (CNI, 2016).



Fonte: Autora (Adaptado CNI, 2016)

FIGURA 4 - Organograma da Diretoria de Serviços Corporativos do Sistema Indústria

A Diretoria de Serviços Corporativos, como ilustrado na figura 4, é composta por 6 áreas corporativas, as quais são responsáveis pela gestão das Entidades Nacionais do Sistema Indústria (CNI, SESI, SENAI e IEL), sendo elas: Finanças, Tecnologia da Informação, Desenvolvimento Humano, Administração, Documentação e Informação, Planejamento, Estudos e Orçamento, e Unidade de Controle de Processos.

3.3 Participantes do estudo

Para a realização do estudo foram escolhidos funcionários da organização a partir do seu grau de conhecimento das atividades e de sua representatividade para a

organização, descritos no quadro 8. A escolha foi baseada nas áreas da empresa que possuíam um maior grau de interface com os objetivos específicos da pesquisa. A partir disso, os funcionários foram convidados a participarem de uma entrevista individual, sendo que alguns deles foram indicados por seus supervisores, devido ao seu maior grau de conhecimento e expertise dos processos. Para obter uma visão holística dos processos, também foram realizadas observações diretas dos processos em análise.

PARTICIPANTES	IDADE	CARGO	ÁREA	UNIDADE	TEMPO DE EMPRESA
A	59	Gerente de Compras	Administração, Documentação e Informação	Gerência de Compras	3 anos (demitido em Agosto de 2016)
B	53	Gerente de Compras	Administração, Documentação e Informação	Gerência de Compras	12 anos (3 meses no atual cargo)
C	39	Analista de Compras I	Administração, Documentação e Informação	Gerência de Compras	11 anos
D	39	Especialista de Planejamento I	Planejamento, Estudos e Orçamento	Ger. Executiva de Planejamento, Estudos e Orçamento	9 anos
E	34	Analista de Controle de Processos III	Controle de Processos	Gerência de Suporte à Gestão e Interface de Controles	6 anos
F	52	Gerente Executivo de Operações Jurídicas	Diretoria Jurídica	Diretoria Jurídica	10 anos

Fonte: Autora

QUADRO 8 - Caracterização dos participantes das entrevistas

O Quadro 8 apresenta as características dos funcionários do Sistema Indústria que participaram da pesquisa por meio de entrevistas semi-estruturadas. No total, foram entrevistados 6 funcionários da organização, sendo estes de quatro áreas diferentes: Administração, Documentação e Informação, Planejamento, Estudos e Orçamento,

Controle de Processos e Diretoria Jurídica. Pode-se observar que dois funcionários possuem o mesmo cargo, isso se deve ao fato de que o Gerente de Compras entrevistado primeiramente (Participante A), foi demitido ao longo do estudo, com isso, para que os estudos dessem continuidade, a funcionária que assumiu o cargo (Participante B) foi contatada e se disponibilizou a auxiliar na continuação da pesquisa.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a coleta de dados de uma pesquisa, sugere-se o uso de diferentes fontes de evidência, especialmente em estudos de caso (NETO, BARBOSA e CEDON, 2006). Para YIN (2001), ao se conduzir um estudo de caso, as coletas de dados podem ser evidenciadas por meio de seis principais fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O autor ainda afirma que a utilização de duas ou mais fontes, aumentam a qualidade do estudo de caso.

O pesquisador deve buscar informações aplicáveis à análise que será realizada posteriormente, as quais serão necessárias para testar as hipóteses do estudo. Com isso, é importante planejar e se preocupar com a escolha e concepção do instrumento, para que o pesquisador obtenha o máximo de informações para a sua pesquisa (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Com isso, para o presente estudo optou-se por três fontes de coleta de dados: documentos, entrevistas e observação direta.

As fontes documentais proporcionam ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficientes, além da segurança e veracidade dos mesmos. Para fins de pesquisa científica são considerados não somente documentos escritos e formalizados pela empresa, mas também objetos que possam contribuir para a investigação do caso, como registros informais, imagens produzidas por meios de comunicação, reportagens, dentre outros (GIL, 2008). Para esta pesquisa foram analisados documentos internos da empresa, como quadro de pessoal, guia básico dos processos corporativos, treinamentos internos documentados, regulamentos

internos, organograma, código de ética, além de reportagens, artigos e informações contidas no site institucional do Sistema Indústria.

Segundo diversos autores (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2001; LAKATOS e MARCONI, 2003), a entrevista é uma das principais fontes de coleta de informação para um estudo de caso. As entrevistas podem ser classificadas de acordo com a sua estrutura, podendo ser estruturada, semi-estruturada ou livre, sem estrutura (NETO, BARBOSA e CEDON, 2006). Para o presente estudo, foi escolhida a entrevista semi-estruturada.

Triviños (1987) afirma que a entrevista semi-estruturada, para pesquisas qualitativas, é uma das principais fontes de coleta de dados. O autor destaca que a entrevista semi-estruturada ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador, oferece um cenário de liberdade para enriquecer a investigação a partir de novos *insights* que possam surgir ao longo da entrevista de maneira espontânea. Gerhardt e Silveira (2009), descrevem também a entrevista semi-estruturada a partir do cenário em que o pesquisador planeja e estrutura um roteiro de perguntas, alinhadas com os objetivos da pesquisa a partir dos temas que se deseja estudar. Nesta classificação de entrevista, permite-se, e às vezes até se incentiva, que o entrevistado aborde livremente outros assuntos que vão surgindo a partir do questionamento inicial. Sendo assim, identificou-se que a entrevista semi-estruturada seria o modelo ideal para alcançar os objetivos da pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), outro elemento básico de investigação científica utilizado para pesquisas de campo é a observação direta, ou assistemática, a qual auxilia o pesquisador a realizar novas análises a partir de uma perspectiva externa à organização. A observação é uma técnica que faz uso dos sentidos para verificar determinados aspectos da realidade. Ela consiste em observar, ouvir e analisar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar. “A técnica da observação desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, pg. 74).

Com o objetivo de gerar novas oportunidades e observar por outra perspectiva os comportamentos e condições ambientais (YIN, 2001), a observação direta foi escolhida como elemento de investigação do caso. Reuniões no local de trabalho dos funcionários, a simulação de programas, planilhas e softwares utilizados pelos funcionários, além das entrevistas que foram realizadas no contexto de trabalho de cada participante, serviram de instrumento para futuras análises.

3.5 Procedimento de coleta e análise dos dados

O primeiro contato com o Sistema Indústria foi realizado via *e-mail* no dia 10 de março de 2016, com o Gerente de Compras (participante A), com o objetivo de demonstrar o interesse em pesquisar os processos de compras do Sistema Indústria e para marcar uma reunião. No dia seguinte o Gerente de Compras respondeu o *e-mail* demonstrando satisfação em poder auxiliar na pesquisa e sugeriu para marcar após duas semanas visto que tinha uma viagem marcada. A reunião foi realizada no dia 20 de março de 2016, na sala do Gerente de Compras, o qual também convidou a Coordenadora da Área de Compras Diretas para participar da reunião. Nesta reunião foi explicado de maneira geral como ocorre os processos de compras no Sistema Indústria e as particularidades da área de compras. A reunião durou cerca de 30 minutos.

No dia 25 de março, foi realizada uma segunda reunião, no mesmo local, para apresentar a proposta formal e os pontos que seriam abordados no projeto de pesquisa. Durante a reunião o Gerente aprovou a proposta e deu o aval para seguir com o projeto de pesquisa na área de compras. No dia 28 de abril foi enviada uma apresentação formal para a empresa com os principais pontos a serem abordados na pesquisa e destacando o sigilo das informações, para que no segundo semestre de 2016 as entrevistas, observações diretas e análises documentais fossem de fato realizadas.

Para dar início a coleta de documentos que seriam utilizados futuramente na análise documental, em maio de 2016, a autora, com o auxílio da Bibliotecária do Sistema Indústria, fez um primeiro levantamento das principais literaturas que envolviam os

modelos de gestão do Sistema S e do Sistema Indústria, além de bibliográficas da área de logística, compras e suprimentos. Neste momento também foram fornecidos os regulamentos de compras do Sesi e do Senai para a autora.

Em agosto de 2016, houve uma intercorrência com o seguimento da pesquisa, pois o Gerente de Compras foi demitido da organização e para que a pesquisa pudesse dar continuidade era necessário esperar a contratação do próximo gerente. Em outubro de 2016 a Gerência de Compras foi assumida pela antiga Coordenadora de Compras Direta, a funcionária que participou da primeira reunião de alinhamento da pesquisa.

No dia 14 de outubro de 2016, após o nivelamento por telefone da continuidade da pesquisa, foi realizada a primeira entrevista formal com a atual Gerente de Compras, a qual teve duração de 35 minutos, sendo utilizado um gravador para o seu registro, com a autorização do entrevistado. No escopo inicial da pesquisa, o intuito era realizar as entrevistas apenas com funcionários da área de Compras do Sistema Indústria, porém, ao longo da entrevista, a Gerente de Compras citou outras áreas que participavam de forma direta e indireta dos processos de compras e indicou que para o resultado final da pesquisa, seria interessante o contato com outras três áreas: Unidade de Controle de Processos (UCP), Gerência de Planejamento, Estudos e Orçamento (GEPEO) e na Diretoria Jurídica (DJ). A Gerente, de maneira solicita, fez o contato com os gestores das outras áreas para que fosse possível realizar as entrevistas.

No dia 26 de outubro de 2016, foi realizada a entrevista com a Especialista de Planejamento da GEPEO, com duração de 60 minutos, sendo utilizado um gravador para o seu registro, com a autorização da entrevistada. Após a entrevista a Especialista forneceu documentos utilizados na gestão de planejamento e o Guia Básico de Processos Corporativos, o qual foi um dos documentos principais utilizados na análise documental.

No dia 04 de novembro de 2016, foi realizada a entrevista com o Analista de Compras, da Gerência de Compras do Sistema Indústria. A entrevista foi realizada na sua repartição de trabalho, ao longo da entrevista, também foi realizada

observação direta, pois em diversos momentos o entrevistado era demandado para executar outras atividades, sendo um momento interessante para analisar o seu contexto de trabalho. Além disso, o entrevistado mostrou documentos importantes, os sistemas que são utilizados no seu dia-a-dia, além de relatórios e processos de solicitação de compras. A entrevista, considerando as pausas, durou 1 hora e 16 minutos, sendo utilizado um gravador para o seu registro, com a autorização do entrevistado.

No dia 07 de novembro de 2016, foi realizada a entrevista com o Analista de Controle de Processos, tendo duração de 55 minutos, sendo utilizado um gravador para o seu registro, com a autorização do entrevistado. A entrevista foi realizada na repartição de trabalho do entrevistado. Durante a entrevista foi apresentado planilhas e documentos que são utilizados na gestão de controle de processos de compra do Sistema Indústria. Após a entrevista, o Analista encaminhou por *e-mail* documentos utilizado no dia-a-dia da área, processos mapeados e treinamentos realizados pela Unidade de Controle de Processos, unidade do entrevistado.

Por fim, a última entrevista da pesquisa foi realizada no dia 07 de novembro de 2016, com o Gerente Executivo de Operações Jurídicas. A entrevista foi realizada com o intuito de explorar o tema “Ética”, tanto na visão do Sistema Indústria, quanto na visão do funcionário, além das questões jurídicas que envolvem os processos de compra da organização. A entrevista teve duração de 28 minutos.

As observações diretas foram realizadas nos dias em que foram realizadas as entrevistas na área de compras, com a orientação da Gerente e do Analista de Compras, além dos dias que a autora passou na organização para fazer o levantamento de dados bibliográficos e as próprias entrevistas.

Para a análise documental foram utilizados os documentos apresentados pelos entrevistados, como quadro de pessoal, Guia Básico de Processos Corporativos, treinamentos internos documentados, regulamentos internos, organograma, código de ética, além de reportagens, artigos e informações contidas no site institucional do Sistema Indústria.

Para a análise dos dados coletados por meio das entrevistas, análise documental e observação direta foi realizada a análise de conteúdo que para Bardin (1977)

consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Mais especificamente, a técnica de análise categorial temática. Bardin (1977) afirma que a análise é temática, ou seja, deve-se procurar separar os discursos em temas de interesses distintos, em núcleos de sentido, a depender da frequência pode ou não significar algo para a análise escolhida, assim sendo, frequencial e transversal. As categorias se basearam então, nos núcleos de sentido das falas dos entrevistados e dos relatos da observação direta, e também nos objetivos específicos da presente pesquisa, os quais são: i) Processo de planejamento de compra das entidades do Sistema Indústria; ii) Processo de seleção dos fornecedores das entidades do Sistema Indústria; iii) Processo de execução da compra das entidades do Sistema Indústria; iv) Processo de controle de compra das entidades do Sistema Indústria.

A análise categorial temática, segundo Gil (1999) tem as seguintes etapas: a redução, a apresentação e conclusão ou verificação. A redução dos dados se refere ao processo de selecionar e simplificar os dados que aparecem nas notas redigidas no trabalho de campo. A apresentação envolve organizar os dados selecionados, a fim de analisar sistematicamente suas semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento. A conclusão ou verificação, por fim, consiste em revisar dos dados para considerar seu significado, suas regularidades, seus padrões e explicações (GIL, 1999).

5 REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M. P. **A evolução das responsabilidades e atribuições da função compras/suprimentos: um estudo na indústria têxtil-confecção de Santa Catarina.** Dissertação Mestrado. UFSC, 2004.

AMMER, D. S. **Administração de Materiais**, Rio de Janeiro. Livros Técnicos Científicos, 1979.

ANDRADE, G.C. **Gestão Estratégica de Suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro.** 2012. 86 f. Mestrado (Ciências em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2012.

ANSARE, A., MODARRESS, B. Just-in-time purchasing. **New York, Free Press**, 1990.

ARAUJO, A. C. ; MUSETTI, M. A. Estágios organizacionais da logística: estudo de caso em organização hospitalar filantrópica. **Produção**, São Paulo , v. 22, n. 3, p. 549-563, Agosto. 2012 .

ARNOLD J. R. **Administração de Materiais.** 11ª reimpressão da 1 ed. de 1999. São Paulo: Atlas, 2012.

BADENHORST, J.A. "Unethical behaviour in procurement: a perspective on causes and solutions, **Journal of Business Ethics**, Vol. 13, pp. 739-45, 1994.

BAILY, P. **Compras: Princípio e Técnicas.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1979.

BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial.** 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Felipe Luiz Machado. **Princípios administrativos aplicados à licitação pública**. 2001. < <https://jus.com.br/artigos/3175/principios-administrativos-aplicados-a-licitacao-publica>>. Acessado em 05/11/2016.

BELL, G. G., OPPENHEIMER, R. J. & BASTIEN, A. Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship. **Journal of Business Ethics**, n. 36(1/2), p. 65-78, 2002.

BENITO, J. G. Efectos Competitivos de la Integración Estratégica de la Gestión de compras. **Universia Business Review**, n.12, p. 10-21, 2006.

BERTAGLIA, Paulo R. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. São Paulo. Editora Saraiva. 2006.

BERTIOL, et. al. **Compra Sustentável: A Força do Consumo Público e Empresarial para uma Economia Verde e Inclusiva**. Programa Gestão Pública e Cidadania FGV. São Paulo, 2012

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. Sao Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm. Acessado em: 10/11/2016

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acessado em: 10/11/2016

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Licitação sustentável**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/licita%C3%A7%C3%A3o-sustent%C3%A1vel>. Acessado em 05/12/2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações básicas. Tribunal de Contas da União**. – 3. ed, rev. atual. e ampl. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006.

CARR, A.S.; SMELTZER, L.R. An empirically based operational definition of strategic purchasing. **European Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, v. 3, n.4, p. 199-207, 1997.

CARTER ET AL The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. **Journal of Business Logistics**, n. 25(1), p. 145-186. 2004.

CARVALHO, R. G. **Compras privadas X compras públicas: o que os dados da aquisição de medicamentos nos dizem?** 2012. 67 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Pós-Graduação em Economia, Rio de Janeiro. 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CITADINI, A. R. **Comentários e jurisprudência sobre a lei de licitações públicas**. 3. ed. São Paulo: Max Limonad, 1999.

CNI. **Conheça o Sistema Indústria**. 2016. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2015/05/1,1826/sistema-industria.html>. Acessado em: 23/11/2016

CNI. **Guia básico de processos corporativos**. 2016. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/iniciativas/programas/guia-de-processos-do-sistema-industria/2014/12/1,53444/guia-basico-de-processos-corporativos-do-sistema-industria.html>. Acessado em: 02/11/2016

CNI. **História institucional.** 2015. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2015/05/1,1741/historia.html>. Acessado em: 23/11/2016

CNI. **Material de treinamento PROTHEUS.** 2015. Disponível em: http://www.intranet.cni.org.br/documentos/doc_elo_material_treinamento/. Acessado em: 02/11/2016

CNI. **Organograma do Sistema Indústria.** 2016. Disponível em: <http://www.intranet.cni.org.br/institucional/organogramasi/>. Acessado em: 02/11/2016

CNI. **Plano de ação das Diretorias.** 2014. Disponível em: <http://www.intranet.cni.org.br/documentos/documentosplanodeacaodiretorias/>. Acessado em: 23/11/2016

COSTA, A. L. Sistemas de Compras Privadas e Públicas no Brasil. **Revista de Administração**, outubro/dezembro, 35(4), pp. 119-128, 2000.

COSTA, A. L. **Sistemas de compras:** a lei de Licitação e a função compras da empresa privada. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

DALLARI, A. A. Contrato regido por cláusulas uniformes. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**, São Paulo, Maio, 1993.

DEMO, P. **Introdução ao ensino da metodologia da ciência.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais, uma abordagem logística.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DORNIER, P. **Logística e operações globais: textos e casos** . São Paulo: Atlas, 2012, 721 p.

ENGLAND, W. B. **O método de compras**. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1973.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino, e as necessidades de capacitação em logística. **Revista Tecnológica**, n. 33, p. 16, ago. 1998.

FLEURY, P.F. **Supply Chain Management**: conceitos, oportunidades e desafios da implementação. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 1999.

GAITHER, N. **Administração da Produção e Operações**, 8a edição, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

GERHARDT, T. A.; SILVEIRA, D. S. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, p. 43-64., 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIUNIPERO L ; KOLCHIN M. L. Purchasing Education and Training Requirements and Resources. **Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies**, 1993.

GIUNIPERO, L.C. AND PEARCY, D.H. "World-class purchasing skills: an empirical investigation", **Journal of Supply Chain Management**, n.36, p.4, 2000.

GODINHO F. M; SENAPESCHI A.N. . **Evolução da Gestão de Compras**: Aspectos Teóricos e Estudo de Caso. XIII SIMPEP, São Paulo, 2006.

GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GUARNIERI, P. Síntese dos Principais Critérios, Métodos e Subproblemas da Seleção de Fornecedores Multicritério. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 19, n. 1, p. 1-25, Fev. 2015 .

GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva Brasileira. **Produção**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 186-199, 2010.

GURGEL, F. A. **Administração do Produto**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

HEINRITZ, S. F.; FARRELL, P. V. **Compras**: princípios e aplicações. 1 ed. 4ª Tiragem. São Paulo: Atlas, 1979.

HUNGERFORD, J. ; LEVIN, N. **Brazil: Brazil's new Anti-Corruption** Law: risk and compliance in Latin America's biggest economy. Business ethics and anti-corruption world, 2014. Disponível em: Acessado em: 15/12/2016

ISATTO, E.L. As relações de parceria entre empresas e fornecedores e a qualidade total: relevância e viabilidade. ENEGEP, 17o. ABEPRO: Gramado - RS, 1997.

JOYCE, W. B. Accounting, purchasing and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, n. 11(3), p. 202-207, 2006

KILLEN, H. K. ; KAMAUFF, W.J. Managing purchasing, v.2, Arizona, Irwin, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA, J. C. S. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia) — Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LIMA, F. R. ; OSIRO, L.; CARPINETTI, L. C. R.. Métodos de decisão multicritério para seleção de fornecedores: um panorama do estado da arte. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 781-801, 2013.

MANZINI, E. J.; Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, Bauru, 2004.

MARTINS, P.; ALT, P. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2006.

MENTZER, JOHN T.; DEWITT, WILLIAM,; KEEBLER, JAMES S.; MIN, SOOMHONG. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**; ABI/INFORM Global. vol. 22, n. 2, P. 1-25, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOTWANI ET AL. Ethical behavior of Indian purchasing managers. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, n. 34.2, p. 161-168, 1998.

NETO P. **Ética em Compras**. São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 80 pgs. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento - ORH)

NETO, R.; BARBOSA, R; CENDÓN, B.; **A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira**: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. João Pessoa: Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v.16, n. 2, jul./dez. 2006, p. 69-86.

PEARSON, J.N., GRITZMACHER, K.J. (1990). Integrating Purchasing into Strategic Management. **Long Range Planning**, n. 23 (3), p. 91-99, 1990.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: uma abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON "Logistics help for the challenged", **Transportation & Distribution**, Vol. 36 No. 1, pp. 60-4, 1995

ROSA, A. **Gestão do Transporte na Logística de Distribuição Física**: uma análise da minimização do custo operacional. 2007. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão em Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

SANTANA, P. R. de. **Sistema Eletrônico de Compras Governamentais**: o desempenho do SIASG-Comprasnet e sua influência para o futuro das compras governamentais. 2013.

SCAVARDA, Luis Felipe Roriz; HAMACHER, Sílvio. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Adm. Contemporânea**, Curitiba , v. 5, n. 2, p. 201-219, 2001 .

SILVA, E.L.DA; MENEZES. E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005;

SILVEIRA, Elis Seifert et al. Análise do processo de compras do setor público: o caso da Prefeitura Municipal de Dourados/MS. **Revista de Administração IMED**, [S.I.], v. 2, n. 3, p. 158-171, set. 2012.

SOUZA, G.D.; CARVALHO, M. S ; LIBOREIRO, M. A. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 40, n. 4, p. 699-729, Agosto, 2006 .

SPRICIGO, P. R.; FONSECA, S. A. Inovações nos procedimentos para compras e contratações na administração pública: breve avaliação das contribuições do pregão. **Temas de Administração Pública**, v. 2, n. 3, 2008.

Studart, P. F. B. **Modelo Centralizado de compras na empresa Alfa: Uma estratégia logística para melhoria de competitividade**. Dissertação (Mestrado profissional da Escola de Administração) Universidade Federal da Bahia. Bahia, BA, Brasil, 2007.

THESE, D.; MATOS, D.; BRAMBILLA, F. R. Vantagens e desvantagens da centralização de compras no varejo. **Revista Ingepro – Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 7, p. 12-22, jul. 2010.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W.Vieira. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 45, n. 2, p. 401-433, Abril. 2011 .

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987. 175p.

WOOD, T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Pesquisa Semi-Estruturado

Roteiro de entrevista da pesquisa:

Gestão de compras em termos de planejamento, execução e controle: estudo de caso das entidades nacionais pertencentes ao Sistema Indústria

Aluna: Patrícia Gonçalves Corrêa Pereira

Orientadora: Patrícia Guarnieri

Nome: _____

Idade: _____ Cargo Ocupado (área): _____

Tempo de empresa: _____

Formação: _____

Módulo 1 – Descrição do processo de planejamento de compras nas entidades nacionais pertencentes ao Sistema Indústria.

Quais são as principais responsabilidades da Gerência de Planejamento, Estudos e Orçamentos?

- Como o Sistema Indústria percebe a importância e o papel da Gerência de Planejamento, Estudos e Orçamentos?
- Qual é a atuação da Gerência de Planejamento, Estudos e Orçamentos sobre os processos que envolvem a Área de Compras do Sistema Indústria?
- Existem metodologias específicas para o planejamento das operações de compra do Sistema Indústria?
- O planejamento dos processos de compras é alinhado com a estratégia da organização?

- Qual é o impacto do Planejamento de compras para os resultados da organização?
- Qual é a maturidade da organização quanto ao planejamento em longo prazo, em especial quando envolve os processos de compra?
- Quais são os gaps e os gargalos do processo de planejamento de compras da organização?
- Quais são os próximos passos da área de planejamento? Existem novas metas, projetos e estratégias para alavancarem os resultados?

Módulo 2 – Descrição do processo de seleção de fornecedores nas entidades nacionais pertencentes ao Sistema Indústria.

- Como o Sistema Indústria se relaciona com seus fornecedores? Existe algum viés estratégico?
- Como ocorre o processo de seleção de fornecedores?
- Existem critérios de seleção que são previamente definidos pela organização?
- Quem é responsável pelo contato e gerenciamento da cadeia de fornecedores do Sistema Indústria?
- Existe algum processo formal de avaliação dos fornecedores após a prestação do serviço? É passado algum feedback para a empresa prestadora de serviço?
- Como os fornecedores são geridos pela organização? Existe alguma metodologia, programa, planilhas de controle?
- Quanto à abertura de licitação, como o Sistema Indústria se planeja para que um bom fornecedor ganhe o processo?
- Existe alguma diferença de tratamento entre os fornecedores das compras diretas e os de licitação?
- Quais são os ganhos ao selecionar um bom fornecedor e as perdas de não se fazer uma boa seleção?
- Existem advertências formais para os fornecedores que não cumprem suas responsabilidades?

- De maneira estratégica para a organização, qual é a importância de se realizar um bom gerenciamento de fornecedores?

Módulo 3 – Descrição do processo de execução de compras nas entidades nacionais pertencentes ao Sistema Indústria.

- Como a área de compras está estruturada?
- Como a área de compras é vista pela organização? Como um processo administrativo ou possuem alguma vertente estratégica?
- Quem são os responsáveis pelo processo de execução de compras? Existe alguma divisão formal quanto à natureza de compra, se é direta ou licitação?
- Como é estruturado o fluxo do processo de execução de compras, tanto nas diretas quanto licitações?
- Quais são os indicadores de dos processos de gestão de execução de compras instituídos pela organização?
- Hoje em dia, quais são os pontos de melhoria em relação à gestão de compras.
- Quanto ao profissional de compras, qual é o perfil esperado pela organização.

Módulo 4 – Descrição do processo de controle de processos de compras nas entidades nacionais pertencentes ao Sistema Indústria.

- Em que constitui a Unidade de Controle de Processos do Sistema Indústria?
- Quais são as suas contribuições para os controles da organização no geral?
- Qual é a interface da área de Controle de Processos com a Área de Compras?
- Qual modelo de gestão adotado pela organização para o controle dos processos de compras? Quais são as metodologias utilizadas?

- Quais são os planos de ação da Unidade de Controle de Processos para garantir que os processos que forem licitados ou não estejam de acordo com as exigências realizadas.
- Qual é a relação da Unidade de Controle de Processos com os órgãos de controle visto que a organização realiza auditoria anualmente na organização?
- O código de ética é um importante instrumento para as instituições, ele norteia as ações dos colaboradores. Este documento e suas informações de alguma forma impactam e auxiliam nos processos de gestão de compras?

Módulo extra – Importância do Código de Ética do Sistema Indústria

- Qual é o conceito de ética adotado pela organização?
- Quais são os comportamentos éticos esperados pelas entidades do Sistema Indústria perante os seus colaboradores?
- O conhecimento sobre os padrões éticos esperados pela empresa é de alguma forma disseminado para os colaboradores?
- Qual é a importância e os impactos do Código de Ética para a gestão de compras da organização?
- Foi percebida alguma mudança no momento da implementação da Ética.